

4ème RENCONTRE MCX, AIX-en-Provence, 9 & 10 juin 1994
Thème : Intelligence Stratégique de l’Action Stratégique

**Le processus logistique : support “fécond” d’une démarche de
re-engineering et lieu d’apprentissage organisationnel ?**

Nathalie FABBE-COSTES

Professeur en Sciences de Gestion, Université de La méditerranée Aix-Marseille II

CRET-LOG, Avenue Gaston Berger, 13 625 AIX-en-Provence Cedex 1, France

nathalie.fabbe-costes@univmed.fr

Introduction / Résumé

Le processus logistique a pour mission la gestion de l’ensemble des flux physiques à la fois dans et entre les entreprises. C’est un processus transversal qui concerne tous les services d’une entreprise et qui englobe dans la réflexion les partenaires externes impliqués dans cette circulation, qu’ils déclenchent la circulation ou la réalisent.

La logistique, en tant qu’exemple d’une gestion placée délibérément sur des interfaces (entre les fonctions “classiques” de la firme, et entre firmes), présente une réelle complexité relationnelle, informationnelle, computationnelle et existentielle. Seule cette complexité permet d’ailleurs la recomposition permanente des “solutions logistiques” (face à un environnement mouvant et des conditions d’exploitation incertaines) qui sont toujours des solutions “momentanément acceptables” construites “chemin faisant”.

La prise en charge “consciente” de ce processus dans les entreprises et la construction d’un système d’information et communication “adapté” à la gestion de ce processus ont confronté les acteurs y participant à la complexité de la “représentation” du système logistique, notamment celui de ses frontières : géographiques, spatiales, temporelles, et logiques. Elles ont aussi placé les organisations face à un “vide procédural” qui est propice à la construction de nouveaux “référents communautaires” et à l’engagement de nouvelles démarches collectives d’organisation. Dans ce domaine, les systèmes d’information et de communication, qui se sont rapidement appropriés les “nouvelles technologies”, jouent un rôle clé, notamment parce qu’ils permettent de “regarder le chemin se faire” et d’en tirer des enseignements pour mieux le poursuivre.

L’objet de notre contribution est de tenter de montrer en quoi ce processus logistique qui depuis les années 80 construit de nouvelles voies d’organisation, constitue un support “fécond” d’une démarche de type “re-engineering”, contribue à l’apprentissage organisationnel dans et entre les organisations, et enrichit la complexité de l’Action Stratégique.

1- La r-évolution du processus logistique

Si l’émergence et l’affirmation depuis les années 1980 de la fonction logistique, puis sa confirmation dans les années 1990, ont longtemps monopolisé le devant de la scène, elles ne doivent pas occulter ce qui est le fondement cette “r-évolution”¹ : la nature même de la logistique². La logistique est avant tout un processus “incontestable” et “incontournable” dans la mesure où les flux physiques sont “inhérents” au fonctionnement de toute entreprise industrielle et commerciale : j’achète, je vends, donc j’échange des produits. C’est surtout un processus “concret”, parce que “visible” et “tangible” (la matière circule), même si le pilotage logistique repose sur des flux d’information plus intenses encore et implique des flux financiers, deux flux qui en l’état actuel des technologies sont de plus en plus abstraits.

Indépendamment de la “structure” qui la représente, la logistique s’affirme aujourd’hui dans et entre les organisations comme un processus transversal de coopération construit sur une finalité / un projet qui concerne les flux, un processus délibérément orienté vers le client (s’il n’achète pas, nul besoin de le livrer, ni de produire, ni donc d’approvisionner!) et ancré dans l’opérationnel (les flux physiques doivent circuler!).

La r-évolution logistique est là : motiver et conduire une réorganisation dans les entreprises en prenant pour support un processus (lieu collectif, pragmatique et tâtonnant d’actions et de décisions) qui revendique un pilotage par l’aval et une tension des flux, et qui pour cela bouleverse toutes les organisations poussées par des prévisions, assises sur des stocks et confortées par le cloisonnement entre les fonctions et entre les entreprises.

Cette réorganisation dans la plupart des cas a conduit à des modifications profondes et variées de l’organisation logistique elle-même (transformation des circuits, des relations avec les partenaires externes, des systèmes d’information et de décision...) qui ont souvent eu des répercussions sur l’ensemble de l’organisation. Mais elle a surtout eu un impact sensible sur les orientations stratégiques des firmes³ : transformation des métiers, des missions, poursuite de nouveaux axes stratégiques fondés sur la logistique...

La réorganisation enclenchée par la r-évolution logistique semble s’apparenter à une démarche de type reengineering, déclenchée bien avant que ce concept ne devienne à la mode⁴. Sans vouloir entrer dans la polémique actuelle sur l’utilité de ce nouveau concept, ou son caractère éphémère de “nouveau gadget managérial”, nous souhaitons simplement examiner plus précisément les similitudes (ou différences) entre ces deux démarches, et voir notamment si ce nouveau concept apporte certaines réponses procédurales à la conduite du changement.

¹ Nous choisissons volontairement cette formulation pour signifier qu’il n’y a pas à proprement parler de révolution logistique mais plutôt une évolution du processus logistique, de sa perception et de sa représentation selon une boucle récursive (telle que la définit E. MORIN [86] notamment pages 100-101 (d’où le “r-”)).

² Pour une succincte approche “complexe” de la logistique revoir N. FABBE-COSTES [92-05], et pour plus de détails voir les références citées en bibliographie.

³ Voir à ce sujet Formulating Logistics Strategy, N. FABBE-COSTES, J. COLIN, Chapitre de COOPER J. et al. [94], mais aussi STALK G., EVANS P. et SHULMAN L. [92], ainsi que STALK G. et HOUT T. [90].

⁴ Le concept est apparu en 1990 et a été développé par Michael HAMMER, notamment dans HAMMER et CHAMPY [93].

2- Reengineering et logistique : quelles similitudes?

Le reengineering se présente comme une démarche de conduite d’un changement *radical*⁵ des entreprises, susceptible d’apporter des améliorations *spectaculaires* de leurs performances.

Il est à la fois surprenant, rassurant et stimulant de constater qu’au-delà de cette profession de foi, les concepts-clés du reengineering sont en tous points ceux revendiqués par la logistique. Le reengineering préconise en effet de réorganiser l’entreprise autour des processus opérationnels transversaux qui représentent une valeur pour le client, en insistant sur la nécessité de transgresser les cloisonnements hérités des modèles classiques d’organisation ; ce que s’est toujours efforcée de faire la logistique. Il suggère d’évaluer la performance de la démarche au regard des *performances critiques que sont : les coûts, la qualité, le service et la rapidité*, qui sont justement les critères d’efficacité logistique. Le reengineering, comme la logistique, utilise l’effet de levier des nouvelles technologies de l’information et de la communication et fait de leur maîtrise une *compétence-clé*.

Mais alors, comme expliquer que le processus logistique ait justement fait l’objet de démarches de reengineering, comme en témoignent les nombreux exemples donnés par les auteurs⁶ ? Deux phénomènes expliquent selon nous ce choix.

- Tout d’abord la logistique représente un processus prêt à accueillir une telle démarche. Depuis une dizaine d’année, chercheurs et praticiens en logistique avaient conjointement milité pour un changement radical de la gestion des flux insistant sur son caractère transversal et opérationnel, sur le pilotage par l’aval (au service du client), préconisant une forme de décentralisation des décisions / responsabilisation / coordination des acteurs directement en contact avec les flux physiques, privilégiant un optimum complexe coût / service sur l’ensemble du flux à des optimisations locales, et s’appuyant sur des systèmes d’information et de communication pour assurer la rapidité, la réactivité et la robustesse de l’organisation mise en place. La logistique est par conséquent un processus *abordable* pour le reengineering, qui ne masque pas les risques d’échecs souvent liés au difficile changement d’état d’esprit des acteurs. Par conséquent il n’est pas surprenant que le reengineering assoie aujourd’hui ses succès (en particulier ceux obtenus dans les secteurs de l’automobile et de la grande distribution, sur le cycle commande - livraison et/ou le SAV...) sur ceux initiés de longue date par la logistique, et sans les avancées de laquelle il n’aurait probablement jamais pu réussir.

- Ensuite, la réorganisation impulsée par la logistique qui est désormais un processus reconnu comme *important* (stratégique même) pour les entreprises, n’a pas toujours obtenu par elle-même les performances escomptées. Malgré la volonté de ses “champions” dans les entreprises, la logistique reste parfois un processus brisé. Le reengineering, parce qu’il est présenté aux responsables d’entreprise comme une *réinvention radicale de leur façon de travailler* qui doit être engagée et soutenue par la direction générale, apporte le niveau décisionnel indispensable à un *remodelage significatif* de l’entreprise dont a parfois manqué la logistique. Faute de l’engagement de la direction générale, la logistique a souvent dû se limiter à des améliorations faibles au regard du potentiel recélé. Néanmoins en s’imposant par

⁵ Tous les mots, expressions et phrases en italique dans cette communication sont cités de HAMMER et CHAMPY [93].

⁶ Nous pourrions citer entre autres les exemples de Ford Camion, de Procter & Gamble et Wal-Mart, de General Motor, de Hewlett-Packard, de Texas Instrument, de Federal Express, de Hallmark.

propagation et accumulation de micro-ruptures, elle a durablement transformé les mentalités des acteurs impliqués, autorisant aujourd’hui des transformations de plus grande envergure.

Finalement , hormis le fait qu’il vise à réinventer l’ensemble des processus de l’entreprise, et en cela généralise la démarche logistique, quels sont les apports du reengineering ?

Le premier est d’affirmer vigoureusement (et par des “gourous” anglo-saxons du management!) l’absolue nécessité d’organiser l’entreprise autour de processus opérationnels transversaux. Il crédibilise, s’il en était besoin, la démarche logistique. Le reengineering représente aussi un levier intéressant pour des processus “mûrs” pour une *reconfiguration*. Enfin, il condamne une nouvelle fois l’approche séquentielle, analytique du travail dans l’entreprise, débouche sur des organisations en totale rupture avec les principes classiques d’organisation et restaure une vision plus globale, moins simpliste de l’entreprise mais nécessairement plus déroutante : difficile à appréhender simplement et surtout difficile à concevoir et à se représenter.

Mais là se limite son apport. S’il montre implicitement la pauvreté de notre langage complexe et appelle à un enrichissement de nos modes de représentation, il n’y contribue en rien. Le travail reste entier sur un certain nombre de points majeurs : la conception des processus reconfigurés, la conduite procédurale du changement, la notion d’aptitudes et de connaissances collectives nécessaires à la réussite de tels projets...

Il présente de surcroît des risques. Le principal est celui de l’effet de mode associé à la promotion parfois mercantile de tout nouveau “concept / produit” de management qui peut conduire les dirigeants à s’enticher une nouvelle fois d’une “pseudo-recette” et à la plaquer sur des processus qui n’y sont pas prêts, et que faute d’une assise suffisante dans les pratiques de l’entreprise, cela aboutisse à des organisations précaires et pire, bloquées.

Ce rapide parallèle entre reengineering et logistique montre que de toute évidence ces démarches, qui ne se veulent en aucun cas des “modèles” ni des recettes-miracle, ont des points communs. Les concepts-clés du reengineering qui ont le mérite de s’étendre à toute l’entreprise, ne sont cependant pas novateurs; la logistique dans son domaine les avait déjà construits et expérimentés. Les méthodes envisagées ne sont pas plus innovantes⁷. Il reste donc encore beaucoup de chemin à parcourir.

Nous nous proposons de nous appuyer sur les expériences de reconfiguration logistique, processus qui semble, si on en juge par les succès obtenus, “fécond” pour le reengineering, pour poursuivre le chemin, notamment pour tenter d’avancer dans la définition des modalités de re-engineering et de contribuer à l’enrichissement complexe de cette démarche.

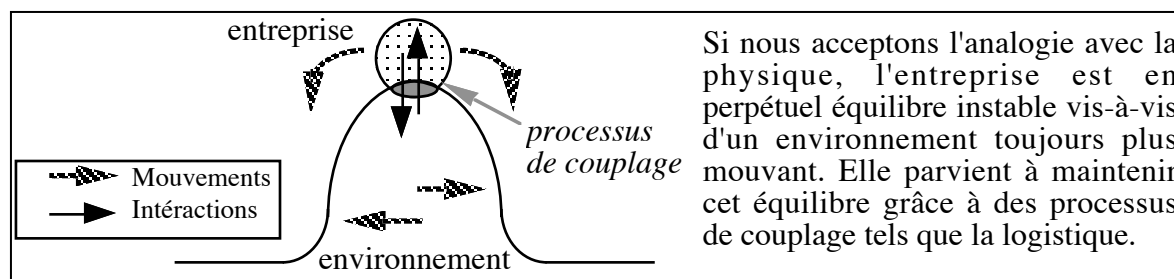
⁷ J. TASSEL [94] montre comment le reengineering “fédère les méthodes et les courants actuels du management”.

3- La logistique : support “fécond” d’une démarche de re-engineering

Les expériences logistiques nous permettent de progresser sur trois thèmes qui nous semblent déterminants pour l’Action Stratégique : la conception du couplage entreprise - environnement, les dimensions organisationnelles de la reconfiguration et la conduite du processus de reconfiguration lui-même.

• La conception du couplage entreprise - environnement

Un des principaux enjeux stratégiques actuels, face à un environnement risqué, de plus en plus incertain, instable et turbulent, voire même “flou”, est la conception d’un couplage⁸ entre l’entreprise et son environnement, suffisamment complexe dans les quatre dimensions informationnelle, computationnelle, relationnelle et existentielle⁹. Ce couplage place au coeur de sa problématique la pertinence et la vitesse du changement de l’entreprise par rapport aux évolutions de son “marché”, pris ici dans son sens le plus large.



Le reengineering évoque ce couplage en affirmant la nécessité d’un pilotage par le client, mais il n’indique pas précisément ses modalités. Le marketing, dès les années 70, avait apporté une partie de réponse en préconisant d’analyser la demande, surtout pour mieux la prévoir et l’influencer. Le ralentissement de la croissance des années 80 a contraint à mieux s’adapter à la demande (qu’elle soit exprimée par des clients industriels ou le grand public) et donc à mieux “l’écouter”. Pour faire face aux contraintes du pilotage par l’aval associé à une segmentation plus fine du marché, l’analyse de la demande qui est aujourd’hui construite à l’interface du marketing et de la logistique, s’est considérablement enrichie et affinée¹⁰.

Mais, à la lumière des nombreuses déconvenues engendrées par le pilotage à trop court terme qu’induit le choix d’une réactivité parfaite au marché (les flux tendus strictement tirés par des commandes), ce seul pilotage par le client (ou sa demande) apparaît insuffisant, réducteur, voire même dangereux.

⁸ Nous adoptons ici une définition classique du couplage : interaction dynamique entre des éléments qui, selon sa nature et son intensité (appelée énergie de couplage), amène ces mêmes éléments à modifier plus ou moins profondément leurs structures.

⁹ Ces quatre niveaux de complexité sont commentés dans le rapport préparatoire au troisième séminaire MCX 1, AVENIER M. J. (ed) [92], notamment p.88/89 par G. LE CARDINAL et p.18/19.

¹⁰ Elle ajoute à la classique information “quantités à fournir”, des informations telles que régularité et reproductibilité des demandes, facteurs d’influence de leur évolution, et “exigences” de services associés notamment concernant les délais de livraison, leur précision, fiabilité et qualité.

Consciente, depuis la fin des années 80 de ces limites, la logistique a complexifié son domaine d’interventions et son registre d’actions et tente aujourd’hui de devenir une réelle “structure d’interface”¹¹ : en animation permanente, associant perception de déviations et élaboration de corrections, protégeant l’entreprise des dommages irréversibles que peut créer une stricte adaptation réflexe à des perturbations externes, tout en assurant sa pérennité grâce à l’assimilation de certaines données externes créant un déséquilibre persistant l’obligeant à rechercher des arrangements nouveaux, c’est-à-dire à changer d’état et ainsi à s’adapter à son environnement. Les systèmes d’information et de communication logistique d’entreprises (SICLE¹²) jouent bien évidemment un rôle de tout premier plan dans l’architecture et le fonctionnement de cette structure d’interface. Ils sont non seulement indispensables sur le plan opérationnel, mais aussi au niveau de l’Action Stratégique dans la mesure où ils constituent un support potentiel du développement d’une capacité d’abduction herméneutique de l’entreprise¹³.

• Les dimensions organisationnelles de la reconfiguration

Un autre enjeu de l’Action Stratégique est la perception des nouvelles (et multiples) dimensions organisationnelles de l’entreprise reconfigurée. En cela, même s’il bouscule les modes classiques d’organisation interne en luttant contre la fragmentation des processus, le reengineering reste globalement dans une perspective très conventionnelle du système-entreprise : à savoir un système parfaitement identifiable dont il est facile de repérer la frontière avec son environnement.

Les expériences logistiques proposent une vision bien plus complexifiante. Résultat de la sous-traitance industrielle et logistique liée à des stratégies combinées très évolutives de recentrage et d’alliance, le processus logistique est en effet consciemment réparti sur plusieurs acteurs “internes” et “externes”. La co-traitance des flux avec des objectifs de coût et service globaux (de bout en bout) suppose l’intégration de l’ensemble des partenaires dans une nouvelle perspective organisationnelle¹⁴ qui modifie d’abord les relations avec les partenaires extérieurs mais qui a aussi d’importantes répercussions internes, les deux aspects étant indissociables. Elle débouche sur la construction d’un co-pilotage des flux dans un contexte global d’éco-pilotage¹⁵. Elle pose clairement le problème de la variété des frontières relatives du système entreprise et du système logistique, et des finalités qui leur sont associées.

¹¹ Nous nous approprions ici le concept de J.C. TABARY, présenté dans TABARY [89] et développé dans TABARY [91], qui correspond en tout point à notre perception du rôle de la logistique.

¹² Voir en particulier sur ce concept N. FABBE-COSTES [92-07] et [93].

¹³ Cette capacité qui “permet d’interpréter des signes de la situation pour deviner l’hypothèse à explorer en se détournant des hypothèses peu viables” est, selon P. BOURGINE, une condition incontournable à l’autonomie d’un système dans son environnement.

¹⁴ Entre autres dispositifs, les chartes logistiques matérialisent ce changement : elles précisent les règles communes de gestion, matérialisent la volonté de respecter les engagements pris et intègrent la gestion des risques tant techniques qu’humains.

¹⁵ Pour revoir ces notions consulter AVENIER M. J. (ed) [92].

Elle nous incite à positionner toute démarche de reconfiguration dans un espace à plusieurs dimensions et à géométrie variable qui suggère, au moins intellectuellement, d’adopter les concepts de l’hypertexte¹⁶ dans le cadre d’une ergonomie cognitive des organisations. Cette ergonomie cognitive met directement en cause les “supports” des organisations, notamment elle exige des systèmes complexes de communication (adoptant les principes d’ouverture, de distribution, de fractalisation, d’hypertextualité) permettant l’échange de messages complexes¹⁷.

• La conduite procédurale de reconfiguration

Ce dernier aspect nous semble recéler à la fois un risque majeur de blocage de l’organisation, et un formidable potentiel pour la pérennité des organisations reconfigurées.

Le reengineering apparaît comme un projet de reconfiguration radical, total qui a un début et une fin. Cette optique pose selon nous deux problèmes fondamentaux qui ne sont cependant absolument pas évoqués.

- Le premier problème est celui de la mémoire de “l’avant reconfiguration” : que garder?, qu’oublier? comment transformer? comment recycler? D’une part les hommes et les organisations de part leurs caractéristiques de mémorisation et d’oubli¹⁸ ne se reconfigurent pas aussi facilement que les machines. D’autre part cette mémoire peut être, pour partie au moins, utile et utilisée après la reconfiguration.
- Le second problème est celui de la durabilité de l’organisation reconfigurée une fois le projet achevé. Car la linéarité de son déroulement laisse en suspens les questions : faudra-t-il renouveler l’opération? quand? quels seront les facteurs déclenchant?

Les expériences logistiques, tout en militant pour un profond changement, appellent plus à une démarche constructiviste (l’intelligence est dans le chemin) qui ne recherche pas un état fini “idéal” mais qui progresse. Et la logistique, à l’instar des nouvelles approches stratégiques, préconiserait plutôt un re-engineering¹⁹ permanent justifié par la constante adaptation à l’environnement déjà évoquée par la notion de couplage. Il ne s’agit pas d’un reengineering continu, mais plutôt d’une veille continue donnant lieu en temps adéquat à reconfiguration. La mémoire des hommes et de l’organisation, complétée par les systèmes d’information et de communication déjà évoqués, joue un rôle déterminant dans l’intelligence de ce type d’Action Stratégique car ce re-engineering permanent a pour vocation de recycler l’existant.

¹⁶ L’hypertexte est un réseau d’informations interconnectées formant un graphe multidimensionnel au sein duquel on se déplace grâce à des règles de pilotage et de navigation. Nous proposons ici d’adopter une démarche comparable à celle que nous avait proposée dans le domaine des expositions multimédia Joël de ROSNAY lors du 3ème séminaire MCX.

¹⁷ En citant Joël de ROSNAY “un message complexe insinue un germe fractal (la partie donne une idée du tout, le tout se retrouve dans la partie) qui permettra au récepteur de recomposer, recréer le message complexe avec sa propre sensibilité, dans sa propre écologie cognitive”.

¹⁸ L’oubli, comme le souligne B. ANCORI [93], “loin de se réduire à une perte d’information pure et simple [...], présente une composante positive, synonyme d’inscription additionnelle dans la mémoire du système” et en cela “joue un rôle structurant”.

¹⁹ Nous adoptons cette écriture pour signifier clairement que nous nous démarquons du concept fondateur en introduisant notamment l’idée d’un processus récursif, à l’image du modèle canonique de l’organisa(c)tion présenté dans J.L. LE MOIGNE [90].

A en juger par les expériences en cours dans l’automobile ou la grande distribution qui sont actuellement les plus avancées, les principales difficultés d’une telle démarche résident dans :

- l’enrichissement / capitalisation de la connaissance individuelle et collective qui est par excellence une oeuvre temporelle et répartie,
- la création des conditions organisationnelles de l’émergence de l’invention (intelligence réactive qui doit elle aussi être individuelle et collective) sachant que “dans une évolution vraiment créatrice, il n’y a qu’une loi générale, c’est qu’un accident est à la racine de toute tentative d’évolution”²⁰, et
- le maintien du fragile équilibre des systèmes identitaires²¹ de l’entreprise et du processus logistique.

On le voit, l’apprentissage organisationnel associé à la gestion d’un processus de couplage complexe est de première importance. Et c’est sur ce point que nous souhaitons achever cette communication, toujours en nous appuyant sur les expériences logistiques.

4- La logistique : lieu d’apprentissage organisationnel

L’expression “apprentissage organisationnel” qui est actuellement de plus en plus utilisée en management, est rarement explicitement définie. Pourtant elle n’est pas anodine, pose de nombreuses questions et comporte des enjeux importants. La plupart des auteurs qui s’y arrêtent²², adaptent au “collectif organisation” les résultats obtenus par de nombreux scientifiques²³ sur l’apprentissage de l’individu, ce qui n’est pas sans poser quelques difficultés méthodologiques.

D’un point de vue pragmatique, nous considérons que l’apprentissage organisationnel intègre deux dimensions complémentaires et imbriquées : l’apprentissage de l’individu acteur de et dans l’organisation, et l’apprentissage collectif de l’artefact humain²⁴ qu’est l’organisation. Le premier est un apprentissage humain bâti sur le vécu, le second est construit et partagé par les acteurs, et supporté par des outils²⁵ ; les deux sont bien sûr interdépendants.

Examinons en quoi le processus logistique constitue un lieu d’apprentissage organisationnel particulièrement intéressant et riche d’idées que nous pourrions ultérieurement creuser.

²⁰ Nous adhérons en cela à la doctrine de *l’accident comme principe* proposée par G. BACHELARD [32] qui souligne “la place de l’acte d’attention dans l’expérience de l’instant”, et précise que “les instants ne sont pas féconds par la vertu des souvenirs qu’ils peuvent actualiser mais bien par le fait que s’y ajoute une nouveauté temporelle convenablement adaptée au rythme d’un progrès”.

²¹ Nous faisons référence au célèbre modèle proposé par J.P. LARCON et R. REITTER [79].

²² Voir par exemple l’intéressante contribution de LEONARD et ADREITS [93] sur le thème construction de l’intelligence collective et rôle des systèmes d’information.

²³ Les biologistes, neurophysiciens et surtout les psychologues ont progressé dans ce domaine, avec notamment la remarquable contribution de J. PIAGET.

²⁴ Nous reprenons ici l’expression de M. CROZIER [77]. La pertinence de cette dimension collective est confirmée par E. MORIN [77]: “l’organisation est l’agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus”.

²⁵ Par outils nous entendons : les supports physiques, technologiques et organisationnels. Nous avons abordé le rôle des SICLE dans ce domaine dans FABBE-COSTES [93].

- Un individu participant au processus logistique se trouve nécessairement inscrit dans une dynamique de fonctionnement qui l’amène à interagir avec d’autres individus (ayant des niveaux de responsabilité variés) dans d’autres services de l’entreprise (développement des relations “latérales”) et dans d’autres entreprises. Or l’exploitation et le maintien du processus logistique (assurer la circulation physique), suppose d’établir de multiples communications et de procéder à de nombreux ajustements (souvent à distance) avec ces individus. Le caractère à la fois cumulatif (on communique souvent avec les mêmes individus pour gérer les mêmes types de problèmes) et varié (les situations ne sont jamais tout à fait les mêmes) de ces échanges informationnels marque profondément la représentation que chacun a de sa situation, de son action dans l’organisation, ce qui a un impact sur son comportement technique et social, et donc sur l’organisation elle-même.

L’individu intègre progressivement l’ensemble des contraintes de la gestion des flux, enrichit sa perception des frontières du processus, et peut mieux envisager les progrès qu’il doit faire pour y contribuer plus efficacement, à l’échelle de ses actions personnelles et dans l’interaction collective. L’individu devient réceptif, souvent même demandeur d’un décroisement de la structure, d’outils pour avoir une meilleure vision de sa contribution au résultat final (pour le client et l’entreprise), et des moyens de coordination avec les autres acteurs du processus.

- Au niveau collectif, la complexité du processus logistique confronte les acteurs à des situations qui leur imposent dans un premier temps de concevoir ensemble (au moins de manière coordonnée) le projet commun, de se répartir les actions à opérer, et de construire des outils communs (au moins partagés, interfacés) de gestion des flux. Elles leur imposent dans un deuxième temps d’étudier les résultats de leurs actions, l’apparition, l’effet et la réaction collective aux aléas, et surtout d’analyser leurs échecs; en cela les crises ont des vertus reconnues dans la construction collective²⁶. Le processus logistique constitue bien un lieu d’apprentissage collectif exerçant des fonctions d’affluence, d’organisation et de “kreigspiel”²⁷.

Au delà de ces fonctions, l’interaction multidimensionnelle et itérative permet de faire émerger et de consolider une connaissance collective. Son matériau constitutif est d’abord et avant tout l’intelligence des individus. L’organisation peut enrichir, capitaliser, entretenir, faire évoluer ces connaissances individuelles. Cependant elle n’exploite pas toutes les connaissances disponibles. Le fonctionnement collectif tend à sélectionner, privilégier, développer certaines aptitudes au détriment d’autres, comme si l’organisation “se-construisait” des connaissances propres à partir des connaissances individuelles. Il apparaît bien que “l’intelligence collective émerge dans l’interaction d’intelligences individuelles autonomes”²⁸, et qu’elle met en oeuvre une connaissance collective qui n’est pas réductible à la somme des connaissances de chaque individu. Les expériences montrent que les technologies de l’information et de la communication, supports de cette construction, facilitent et structurent ce développement.

²⁶ Nous avons eu l’occasion de valider cette hypothèse dans FABBE-COSTES [90].

²⁷ Nous confirmons sur le champ logistique les fonctions des processus d’apprentissage collectif évoqués par J. LACOSTE p. 168 dans AVENIER M. J. (ed) [92].

²⁸ Intelligence organisationnelle et système multi-agent autonomes, Conférence de Jean ERCEAU, Jean-Pierre MULLER et Paul BOURGINE, au GRASCE, Université d’Aix-Marseille III, 30 mars 1994.

Pour conclure sur les expériences collectives induites par le fonctionnement logistique, ajoutons que les inévitables difficultés rencontrées dans l’exercice quotidien de la gestion des flux, que les conflits inhérents aux divergences entre les stratégies des entreprises et des individus impliqués dans le processus, obligent les acteurs à réfléchir à la nature des “forces de leur coopération”²⁹ afin d’évaluer lucidement la disponibilité de la coopération et sa sécurité. Cette réflexion, assez nouvelle, enrichit les modalités “d’accord” entre entreprises (autour notamment de l’élaboration de cahiers de charges, de chartes de qualités, de plans de sécurisation...), mais aussi les modalités d’accord entre l’entreprise et les individus qu’elle emploie (nouveaux critères de recrutement, nouveaux engagements mutuels pour l’évaluation de la performance, pour la promotion professionnelle...).

5- En conclusion

En conclusion de cette communication, il nous semble important d’examiner le chemin parcouru par la logistique depuis son émergence. En s’appliquant à optimiser les flux physiques (vision initialement technicienne), elle s’est rapidement heurtée aux limites des organisations existantes. Soucieuse de se faire reconnaître en tant que fonction stratégique afin de faire prévaloir sa vision de la gestion des flux, elle s’est attachée à obtenir une place dans la structure des firmes, et à ce que son champ d’action et de responsabilité soit “visible” en interne et pour l’extérieur. Aujourd’hui reconnue, consciente de ses limites en tant que “fonction” mais aussi de la richesse de sa complexité en tant que processus transversal, elle aborde sa mission avec une réelle humilité procédurale.

Comme nous avons tenté de le montrer dans cette communication elle constitue à deux titres un processus “fécond” pour une démarche de re-engineering : tout d’abord en se présentant comme le premier processus accessible à la reconfiguration, ensuite et peut-être surtout en pouvant faire bénéficier de son expérience. La logistique représente donc bien aujourd’hui un lieu privilégié d’apprentissage organisationnel susceptible à la fois de valider et d’enrichir notre langage complexe sur le thème de l’intelligence stratégique de l’Action Stratégique. C’est donc un processus qui nous semble digne du plus grand intérêt pour progresser sur le chemin de la réflexion sur l’ingénierie des organisations, voire même de manière indirecte sur l’épistémologie dans les Sciences de Gestion.

BIBLIOGRAPHIE

Références logistiques

- COLIN J., MATHE H., TIXIER D. [83], La logistique, Dunod, Paris, 1983.
COLIN J., PACHE G. [88], La logistique de distribution, Éditions Chotard et Associés, Paris, 1988.
FABBE-COSTES N. [90], Le rôle des communautés portuaires dans l’organisation des chaînes européennes de transport à l’horizon 93 : l’exemple des ports européens de la Méditerranée occidentale. N. FABBE-COSTES, CRET pour le Programme Technologie Emploi Travail dans les Transports, PRDTT Thème C “Organisation des systèmes de transports”, consultation sur “Le transport de marchandises”, rapport de recherche final pour le MRT et le MELATT, Aix-en-Provence, Décembre 1990.
FABBE-COSTES N. [92-05], La logistique ou la gestion des flux acceptés dans leur complexité, 3ème SÉMINAIRE MCX, AIX-en-Provence, 21 & 22 MAI 1992.

²⁹ Nous évoquons ici les 3 forces présentées par G. LE CARDINAL et J.F. GUYONNET lors du 3ème séminaire MCX : la peur d’être trahi, l’attrait de la coopération et la tentation de trahir l’autre.

- FABBE-COSTES N. [92-07], Les systèmes d'information et de communication au coeur de la stratégie des prestataires logistiques?, communication pour la 6ème Conférence Mondiale sur la Recherche dans les Transports, Lyon, France, 29 juin au 3 juillet 1992, publié dans le volume I des Selected Proceedings.
- FABBE-COSTES N. [93], Logistic Information and Communication Systems (LICS) are Producing Organization Meanings, communication pour the International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Le Touquet (France), 17-20 octobre 1993.
- COOPER J. et al. [94], Logistic and distribution planning : strategies for management, ouvrage collectif coordonné par J. COOPER, Kogan Page, London, U.K., 1994.

Références Reengineering

- HAMMER M. [90], Productivité : l'imagination plutôt que l'automatisation, Harvard L'Expansion, Printemps 1993, préalablement publié en anglais dans Harvard Business Review en juillet 1990.
- HAMMER M. [93] et CHAMPY J., Reengineering the corporation : a manifesto for Business Revolution, Harper Collins Publishers, Inc, New York, 1993, traduit en français Le reengineering, Dunod, Paris, 1993.
- HAMOU N. [94], Reengineering : la dernière livraison, La Tribune, 14 janvier 1994.
- SHAPIRO B., RANGAN V.K., SVIOKLA J. [92], Staple yourself to an Order, Harvard Business Review, juillet août 1992, traduit dans Harvard L'expansion Hiver 1992, Tracez le parcours d'une commande.
- TASSEL J. [94], Le reengineering, vertus et limites, L'expansion Management Review, Printemps 1994.

Autres références citées

- ANCORI B. [93], Apprentissage, temps historique et évolution économique, Revue Internationale de Systémique, Vol. 7, N°5, 1993.
- AVENIER M. J. (ed) [92], Le pilotage de l'entreprise éco-système complexe, Dossier MCX 1, Grasse URA CNRS 935, Aix-en-Provence, Avril 1992.
- BACHELARD G. [32], L'intuition de l'instant, Edition Stock, Paris, 1932, réédition, 1992.
- CROZIER M. [77], L'acteur et le système, Edition du Seuil, Coll. Points, Paris, 1977.
- LARCON J.P. et REITTER R. [79], Structure de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan, Paris, 1979.
- LE MOIGNE J.L. [90], La modélisation des systèmes complexes, Bordas, Paris, 1990.
- LEONARD M., ADREITS F. [93], Strategic issues of information systems modelling, communication pour the International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Le Touquet (France), 17-20 octobre 1993.
- MORIN E. [77], La méthode Tome 1 : la nature de la nature, Edition du Seuil, Coll. Points, Paris, 1977.
- MORIN E. [86], La méthode Tome 3 : la connaissance de la connaissance, Edition du Seuil, Coll. Points, Paris, 1986.
- STALK G., EVANS P. ET SHULMAN L. [92], The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review mars-avril 1992, traduit en français dans Harvard-Expansion Hiver 1992, Les nouvelles règles de la stratégie
- STALK G. et HOUT T. [90], Competing Against Time, New York The Free Press, 1990.
- TABARY J.C. [89], Interface et assimilation, état stationnaire et accommodation, Revue Internationale de Systémique, Vol. 3, N°3, 1989.
- TABARY J.C. [91], Analyse systémique de la subjectivité réseau et conscience, Revue Internationale de Systémique, Vol. 5, N°4, 1991.

Remarque : pour d'autres références de publications en logistique, notamment les autres travaux du CRELOG, s'adresser à Marie-Claude GILLES, CRET, Avenue Gaston Berger, 13 625 Aix-en-Provence Cedex 1, Tel : 04-42-93-90-00, Fax : 04-42-93-90-47.